

## <論文>管理過程論の再検討：意味形成の過程と意味解体の過程

著者	稲垣 保弘
雑誌名	経営志林
巻	34
号	1
ページ	63-74
発行年	1997-04-30
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10114/00016204">http://hdl.handle.net/10114/00016204</a>

## 〔 論 文 〕

## 管 理 過 程 論 の 再 検 討

## ——意味形成の過程と意味解体の過程——

稲 垣 保 弘

## &lt;目次&gt;

- I 序 —— すべての事物は流れる ——
- II Fayolの理論 —— 過程なき「管理過程論」——
- III 管理過程論の展開 —— 原則と過程 ——
- IV 結 —— 意味形成の過程と意味解体の過程——

## I 序 —— すべての事物は流れる ——

自ら「有機体の哲学」と名づける哲学体系を構築した Whitehead は、その主著『過程と実在 (Process and Reality)』のなかで、次のように述べている。<sup>1)</sup>

「すべての事物は流れる」というのは、体系化されず辛うじて分析された人間の直観が生み出した最初の漠然とした普遍化なのである。それは、詩篇の中のいくつかの最良のヘブライ詩歌の主題である。それは、ヘラクレイトスの言葉という形で、ギリシア哲学の最初の普遍化の一つとして現われる。それは、まだ文明化されていない後期アングロ・サクソンの思想では、ノーサンブリア王の大宴会場を飛び過ぎる雀の物語の中に、再びその姿を現わす。さらに文明のあらゆる段階で、それを想起することは、詩歌に悲哀感を添えている。もし技巧を凝らした理論の進め方によって歪められていない究極的で統合的な経験すなわちその解明 elucidationこそが哲学の最終目的であるところの経験に立ち戻るならば、事物の流動 flux of things は、われわれがそのまわりにわれわれの哲学体系を織り上げなければならぬところの、一つの究極的な普遍化である、ということに疑問の余地はない。

Whiteheadによれば、「すべての事物は流れる」

という仮説は人間の直観が生み出した最初の普遍化、すなわち一般化であり、哲学体系を構築するための基礎となり得るものである。彼は、この「事物の流動」を捉えるために「過程 (process)」という概念を提起する。<sup>2)</sup>

経営管理論の分野で、この「過程」という概念をその理論構築の中心に据えて、統一的な理論の形成を志向したのが管理過程論である。管理過程論は、管理活動を過程として捉えることでその活動の内容とダイナミズムを表現し、そこで守られるべき管理原則を明らかにすることで統一的な理論として展開されるはずであった。管理過程論は1950年代に、いわゆる主流派の経営理論として相当な影響力を保持し、その後もこの理論の代表的な研究者である Koontz, O'Donnelle = Weihrich の著書『経営管理』は、経営学の標準的なテキストとして英語圏以外で15カ国語に翻訳されるほど普及するが、<sup>3)</sup> 現在ではその影響力をほとんど失なうに至っている。

管理過程論の展開に対しては、いくつかの重要な批判が存在した。すなわち、管理過程論が提示する管理原則の妥当性については Simon から、この理論が備えている統一理論を志向する性格についてはコンティンジェンシー理論から、そして管理過程とその内容については Mintzberg から、それぞれ問題点が指摘されている。これらの批判について検討することで、管理過程論の性格がさらに明らかになるかもしれない。

しかし、管理過程論が抱える根本的な問題点は、Whiteheadが「事物の流動」を把握するための概念として提起したはずの「過程」が、この理論では「事物の流動」を十分に捉えられていない点にあると考えられる。すなわち、管理過程論の提起する「過程」の性格自体に根本的な問題が潜在しているように思われるのである。この点に関し

て、本稿では意味形成の過程と意味解体の過程という二つの過程が提起される。管理過程論における管理過程は意味形成の過程ではない。

まず、管理過程論の性格を明らかにするために、この理論に対してなされた代表的な批判を示しておこう。Simon は、管理過程論が提示する管理原則について次のように述べている。<sup>4)</sup>

現在の管理の諸原則の致命的欠陥は、格言がそうであるように、それらが対になっていることである。ほとんどどの原則についても、それと矛盾するが、同じようにもっともらしく容認できる原則が存在する。この対になっている二つの原則に従えば、組織についてまったく逆の改善案が出ることになるが、このどちらを適用するのが妥当かについて、この理論は何も示していない。

例えば、管理者が直接的に監督できる部下の数には限界があるという統制の範囲 (span of control) の原則が存在するが、この原則に従えば組織に管理階層が形成されることになる。しかし、組織階層が少ないほど組織での命令や情報の伝達が速くなり、管理能率が高められるという同じように妥当と思われる主張も存在する。<sup>5)</sup> また、専門化の原則は命令の一元性の原則とは明らかに両立しないが、さらに専門化の原則自体がきわめてあいまいであるという。Simon はまず専門化を次のように捉えている。<sup>6)</sup>

専門化は単に、違った人が違ったことをしている——そして、二人の人が同じ時間に同じ場所で同じことを行なうのは物理的に不可能であるため、二人の人はつねに違ったことをしている——ことを意味するにすぎない。

すなわち、専門化は能率的な管理の条件ではなく、すべての集団的努力に必然的に現われる特徴であるというのである。だとすれば重要なのは専門化することではなく、管理の能率を高めるためにはどのように専門化を行なうべきなのかであるが、管理の能率を高めるために専門化すべきであ

るという専門化の原則は何も示していないに等しいというのが Simon の主張である。<sup>7)</sup> このように Simon は管理過程論の管理原則を厳しく批判し、次のように結論づけている。<sup>8)</sup>

問題は、実際には、管理の状況を記述し診断するための基準にすぎないものを、「管理の原則」として取り扱うことから生じてきた。

組織のコンティンジェンシー理論の代表的な研究者である Lawrence=Lorsch は、組織の置かれている環境が異なれば有効な組織編成の方法も変わってくるという彼らの主張を鮮明にするために、次のように他の理論との差別化を図る。<sup>9)</sup>

要するに、組織についての現行文献の多くは、取り上げる基本的問題がわれわれとまったく違っているのである。組織についてのほとんどの調査や理論は、本書のアプローチとは違って、組織の状態やプロセスが、その外部環境の要求条件とどのように関連があるかを解明しようとしていない。それらは、はっきりとは述べないまでも、暗黙のうちに《あらゆる状況に適用できる組織化のワン・ベスト・ウェイ》を求めようとしてきたのである。本書が提起する問題——対処すべき環境条件が異なれば、それに対応して、組織の種類はどのように違ってくるだろうか——を解明する試みは、組織理論における現在の混乱を何らかの形で整理するのに役立つ。

そして、「あらゆる状況に適用できる組織化のワン・ベスト・ウェイ (the one best way)」を「暗黙のうちに」ではなく「明確に」追求しようとしたのが、組織における管理活動を過程として捉え、そこで従うべき原則を提示することで統一理論を構築しようとした管理過程論である。コンティンジェンシー理論の主張は、管理過程論のもつ統一理論構築の志向性とは明らかに相容れないものである。

そこで、Lawrence=Lorsch は管理過程論の主張を相対化しようとする。管理過程論——彼らの表現では古典的組織論——の提起する原則は

すべての状況に妥当する普遍的な原則ではなく、安定した環境に適応しようとする組織についてのみ有効なものであるというのである。<sup>10)</sup>

ところで、古典的組織理論の起源についての以上の簡単な検討から、読者が、その理論には通用価値がないという印象をもたないようにしてもらいたい。むしろわれわれは、それが今日ではもっと一般的な理論的枠組みに包含できる特殊のケースである、と主張しているのである。古典学派のいう「原則」は、連続スケールの一方の端と考えることができる。

すなわち、連続スケールの他方の端には、不安定な環境に直面している組織にとって有効な、言い換えれば管理原則の妥当しない組織編成の方法が存在するということになる。

Mintzberg は、管理過程論が提起する管理過程の内容を批判の対象とする。<sup>11)</sup>

マネジャーにあなたはいったい何を実行するのかと尋ねると、その返事は十中八九、計画し、組織化し、整合し、そして統制することだというものであろう。そこで彼らが実行していることを注意深く眺めてみるがよい。実際に目撃する事実をそうした四つの言葉と関係づけることができないとしても、驚くにはあたらない。

Mintzberg は、現実の管理者が行なう活動は管理過程論の提起する管理過程の内容とは異なったものであるということを実際に管理者の活動を調査した上で主張しているのである。これは、管理過程論の現実離れに対する批判ということになる。

以下では、このような批判を意識した上で管理過程論の展開を再検討し、この理論が提起する「過程」の性格を明らかにすることになる。

## II Fayol の理論

### —— 過程なき「管理過程論」——

管理過程論の展開は、フランスのコマンボール

社 (La Société Comambault) の経営者でもあった Fayol に始まるとされている。例えば、管理過程論の代表的研究者である Koontz, O'Donnelle=Wehrich は Fayol を彼らの理論の父として位置づけている。<sup>12)</sup>

まず次の二つの引用を比較することから Fayol の理論の検討に入っていこう。

さらに、まったく同じ異議が、「集権」対「分権」のいつもの論議に対して主張されうること、読者は容易に理解しよう。集権と分権の論議は、要するに、「一方において、意思決定機能の集権は望ましいが、他方、分権にもはっきりとした利点がある」と、通常結論する。<sup>13)</sup>

権限の集中は指導者の意思や状況によって採入れられたり廃棄されたりし得るものであり、それ自体としてはすぐれたあるいは劣った管理制度ではない。権限の集中は多かれ少なかれつねに存在する。権限の集中あるいは分権化の問題は単なる程度の問題である。問題は企業にとって好ましい限界を見出すことである。<sup>14)</sup>

この二つの引用はともに、組織にとって集権化が望ましい場合と分権化が望ましい場合とが存在することを指摘する内容であり、その論点は全く同様であると考えてよい。ところが前者は、Simon が管理過程論の管理原則の普遍性を批判する文脈のなかで、分権化と集権化を同じようにもっともらしいが内容的には全く対立する原則として論じている部分である。これに対して後者は、Fayol が権限の集中、すなわち集権化の原則について分権化が妥当する場合もあることを指摘し、その原則の普遍性を否定している部分である。すなわち、驚くべきことに管理過程論の創始者であるはずの Fayol の主張と管理過程論を批判する Simon の主張とが全く同様の内容を表現しているのである。それでは、Fayol の「管理過程論」とは一体どのようなものなのであろうか。

Fayol は、その主著である『産業ならびに一般の管理』の冒頭で次のように述べている。<sup>15)</sup>

管理は事業の経営において、大規模あるいは小規模の、工業、商業、政治、宗教あるいはその他のすべての事業の経営において、極めて重要な役割を演じる。ここで私は、この管理の役割がそれに基づいて遂行されねばならない方法についての私の考えを述べようと思う。

この内容からも示唆されるように、Fayol は企業だけにとどまらず、あらゆる組織に適用可能な管理についての一般的知識体系を構築しようとしたのである。Fayol は多様な組織を社会体 (corps social) として統一的に捉えている。<sup>16)</sup> 管理の知識の一般化にこだわるのは、管理活動がこの社会体としての組織、すなわちあらゆる現実の組織に共通する人間の社会的関係ないしそれにもとづく社会的秩序という側面から捉えた組織を主として対象とすると考えたからであるとともに、管理についての知識が内容的に不正確で、しかも組織ごとにあるいは組織の各部分で異なるという個別的な散在状態にあることを解消することで、管理教育を可能にしようという意図があったからである。<sup>17)</sup>

Fayol は管理という活動を識別するために、まず企業で行なわれている諸活動を次のように分類する。<sup>18)</sup>

- (1) 技術的活動 (生産、製造、加工)
- (2) 商業的活動 (購買、販売、交換)
- (3) 財務的活動 (資本の調達と管理)
- (4) 保全的活動 (財産と従業員の保護)
- (5) 会計的活動 (財産目録、貸借対照表、原価、統計、等々)
- (6) 管理的活動 (予測、組織、命令、調整、統制)

このなかで、技術的活動から会計的活動までの5つの活動は当時すでによく知られていて、その重要性は明らかであったが、管理的活動についてはその重要性の認識も不十分であり、定義も明確にされていなかったという。そこで、Fayol は管理について次のように定義する。<sup>19)</sup>

『管理すること』、それは予測し、組織し、命令し、調整し、統制することである。

予測すること、すなわち将来を吟味し、活動計画を作成すること。

組織すること、すなわち企業の物的ならびに社会的な二重の組織を構成すること。

命令すること、すなわち従業員を機能せしめること。

調整すること、すなわちあらゆる活動とすべての努力を結びつけ、一元化し、調和させること。

統制すること、すなわちすべての事柄が確立された基準と与えられた命令とに従って行なわれるように注意すること。

Fayol は、このような管理活動を「管理的職能 (fonction administrative)」と呼び、意外なことに「管理過程」という用語は用いていない。<sup>20)</sup> そして、予測、組織、命令、調整、統制という各活動は管理的職能を構成する要素 (element) として位置づけられている。<sup>21)</sup>

Fayol は管理職能を識別し、その構成要素を明らかにした上で、管理職能を遂行するために考慮しなければならない原則を自らの経営者としての経験にもとづいて提起する。原則というと通常は「原則は曲げられない」という表現がよく用いられるように、あらゆる状況で厳守されるべき絶対的なものというイメージが強く、それだからこそ Simon も既述のように矛盾ないし相対立する原則の存在を管理過程論の根本的欠陥として批判したわけであるが、Fayol の提起する原則はそのような厳密なものではなかったのである。<sup>22)</sup>

社会体の健康状態とすぐれた機能状態は、われわれがほとんど区別せずに原則とか法則とかあるいは規準とか呼んでいる一定数の条件にかかっている。私はこれら一定数の条件を厳密性という考えそのものから解放するために好んで原則という言葉を用いるであろう。

社会体としての組織が有効に機能するためには、原則という一定数の条件に従うことが必要であるが、この原則からは厳密性が排除されているのである。さらに、Fayol は管理職能の遂行に際しての原則の適用についても次のように述べて

いる。<sup>23)</sup>

管理という問題には厳密なものも絶対的なものも少しもない。そこにあるすべてのものは程度の問題である。われわれは同一の原則を同一の条件のもとで二度と適用することはほとんど決して必要ではない。多様で変り易い状況、同じようにさまざまに変り易い人間、そしてその他多くの可変的な要素を考慮に入れておかねばならない。

原則自体が厳密な性格のものではないだけでなく、あるいはそうであるからこそ、その適用も状況の変化を考慮した弾力的なものになるというのである。この状況の変化に応じた原則の適用という主張は、コンティンジェンシー理論の発想に近いものである。さらに何をもって管理の原則とするのかについて、次のような記述もある。<sup>24)</sup>

管理の原則の数は限られていない。社会体を強め、あるいはそれによって社会体の機能を容易にするすべての規準、あらゆる管理方法は、少なくとも経験がそれを非常に価値あるものと確認している限りは、原則のなかに地位を占めている。事態のある変化は、以前の状態が生み出した規準の変更を決定し得る。

すなわち、社会体としての組織の管理に有効で、経験による裏づけのあるものであれば、原則としての地位を付与されることになる。したがって、Fayolは以下のような14の原則を提起しているが、それらは「私が多くの場合に適用しなければならなかった管理原則のなかのいくつかのもの」にすぎないのである。<sup>25)</sup>

①分業、②権限－責任、③規律、④命令の一元性、⑤指揮の統一性、⑥個人的利益の全体的利益への従属、⑦報酬、⑧権限の集中、⑨階層組織、⑩秩序、⑪公正、⑫従業員の安定、⑬創意、⑭従業員の団結。

Fayolの管理原則は、その性格、内容、そして適用に関して厳密性の排除された弾力的なものであって、決して絶対的で普遍的なものではなかったのである。既に一例として権限の集中の原則に

ついて述べたが、これも集権化すべきであるという集権化の原則に対して、分権化すべきであるという分権化の原則が対立的に存在していると捉えるよりも、むしろFayolの原則は、原則間の矛盾や対立を問題とするほど原則自体が厳密なものではないと考えたほうがよいのかもしれない。ただし、「管理の状況を記述し診断するための基準にすぎないものを『管理の原則』として取り扱っている」というSimonの批判はまさにその通りであると言うほかはない。<sup>26)</sup> Fayol自身が原則と規準を同じように用いているのだから。しかし、これでは論争にならないであろう。企業経営の現実から形成され、既述のようにコンティンジェンシー理論的な発想も含み、原則から厳密性を排除したFayolの理論には、管理過程論への批判が妥当しにくいのである。

さらに、Fayolの理論について強調すべき特徴は管理教育を意識した理論構築にある。管理的能力の育成を重視するFayolは、管理教育が行なわれていない当時の状況に対して次のように述べている。<sup>27)</sup>

これは、管理的能力が事業の経験によってのみ手に入れられ得るからであろうか。

われわれが自らに与えている理由はこのようなことであると私は確信している。このような根拠は価値がないということ、そして実際には管理的能力は技術的能力と同じように先ず学校において、次いで仕事場において獲得され得るし手に入れられねばならないということをわれわれは理解するであろう。

Fayolは管理教育を行なうためには、管理についての知識が不正確な内容のままで、企業ごとにあるいは企業内の職場ごとに個別的に散在している状況を解消し、管理について統一的な知識体系を確立することが重要であると考えた。しかも、Fayolが想定する管理教育の対象者は非常に広範囲にわたる。<sup>28)</sup>

経験から得られた教訓を青年が理解し利用できるようにしてやるのが特に問題である。現に、初心者は管理の教理も方法も持ち合わ

せておらず、この点では彼らの多くは生涯初心者のままである。

したがって、国民のあらゆる階層のなかに管理の知識を普及させるように努力することが必要である。学校は明らかにこの教育に際して演ずべき重要な役割をもっている。

管理教育の対象者が広範囲にわたるとき、そこには教育のために知識を整理し体系化する明確な枠組が必要となる。管理を予測、組織、命令、調整、統制を要素とする組織活動に不可欠な職能として捉え、この管理職能を有効に遂行するために依存すべき管理原則を提示する Fayol の理論は、全体として明確な枠組みのもとで整然と整理されたかにみえる知識体系でもある。このような教育を意識した理論構築という性格は、後の管理過程論の展開にも色濃く現われることになる。

### Ⅲ 管理過程論の展開 —— 原則と過程 ——

Wren は管理過程論の展開について次のように述べている。<sup>29)</sup>

〈原則と過程〉によるアプローチは、管理の一般理論がどのように展開されていくのかについて、一つの見解を示すものである。管理の〈過程〉、すなわち、管理者が職務を遂行する際、行なう〈事柄〉は、理論に対して一つのフレームワークを与えてくれる。また〈原則〉は、管理者が〈どのように〉管理すべきかを明らかにし、知識体系の構築要素となるものであると言われている。

管理過程論は、原則とともに Fayol が用いなかった過程という概念をその理論構築の基礎に据える。すなわち、Fayol は管理活動を企業活動に不可欠な一つの職能として考え、この管理職能を構成する予測、組織、命令、調整、統制の各活動を管理の諸要素 (elements) として捉えたが、その後アメリカで展開された管理過程論では、管理活動が過程として捉えられ、Fayol のいう管理の諸要素に相当する活動は管理過程を構成する下位過程である管理職能として位置づけられることに

なる。そして管理過程にどのような管理職能が含まれるべきかについては、研究者の見解は多様である (表Ⅲ-1 参照)。

さらに同一の研究者でも研究の進展につれてどのような活動を管理職能とすべきかについて見解を変更する場合もある。例えば、Terry は管理職能として当初は計画化、組織化、指揮、調整、統制、人的努力の指導 (Leading human efforts) の6つを主張していたが、<sup>30)</sup> その後になって計画化、組織化、行動化、統制の4つを提示するようになる。<sup>31)</sup>

また管理過程に含まれるべき管理職能の種類だけでなく、過程自体の捉え方も研究者により多少異なる。例えば、Newman は管理活動を計画化、組織化、資源調達、指揮 (調整を含む)、統制という5つの管理の基礎的諸過程 (basic process of administration) で構成される過程として捉え、これらの諸過程は計画化から統制に至るまで順に遂行され、それらが通常繰り返されるので管理過程を管理サイクル (administrative cycle) とも呼んでいる。<sup>32)</sup> ところが、管理を「人々を通じて物事を行なわせる職能」であると定義し、管理職能として計画化、組織化、人員配置、指揮、統制を提示する Koontz=O'Donnelle の場合には、各職能が一定の順序で遂行されるのではなく、管理者によりほぼ同時に遂行されるものであると主張している。<sup>33)</sup>

管理過程論において「過程」とともにその基礎を構成する「原則」は、管理過程論の展開につれてその内容を変質させていく。Koontz=O'Donnelle は『経営管理の諸原則：管理職能の分析』の初版で原則について次のように述べている。<sup>34)</sup>

ここでは原則は一定の状況に適用可能な基本的真理 (fundamental truth) という意味で用いられ、理論は関連性のある諸原則から成る体系で、ある課題を秩序立てて取り扱うものとして用いられている。

このように管理原則は「一定の状況に適用可能な基本的真理」であり、管理過程論の理論構築にとって極めて重要な要素であった。原則がこのようなものであるとすれば、Simon による批判は

表 III-1

管 理 職 能	ファヨール (1916)	デイビス (1934)	ギューリック (1937)	ニューマン (1916)	テリー (1953)	米国空軍 マニュアル 25-1 (1954)	クーンツ＝ オドンネル (1955)	テリー (1958)	マクファー ランド (1958)
計画化 (planning)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
組織化 (organizing)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
調整 (coordination)	✓		✓	✓	✓	✓			
統制 (controlling)	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
命令 (command)	✓								
指揮 (directing)			✓	✓	✓	✓	✓		✓
人的努力の指導 (Leading human efforts)					✓				
行動化 (actuating)								✓	
人員配置 (staffing)	✓		✓				✓		
資源調達 (assembling resources)				✓					
報告 (reporting)			✓						
予算編成 (budgeting)			✓						

〈出所〉 Wren, D. A., The Evolution of Management Thought, 2nd ed.,  
John Wiley & Sons, 1979, p. 446.

明らかに妥当する。ところが、この『経営管理の諸原則』は1976年の第6版になると書名から「諸原則」が削除されて『経営管理』となり、副題も『管理職能のシステムおよびコンティンジェンシー分析』へと変更されている。<sup>35)</sup> これは、当時のシステムズ・アプローチとコンティンジェンシー理論の影響を考慮してのものであろう。

そして、1980年の第7版の『経営管理』では副題も削除されることになる。<sup>36)</sup> これは後述するように、可能であれば有効な理論すべてを取り込もうとする姿勢の現われであり、副題による内容の限定を避けたものであろう。ただし、この第7版における原則の次のような定義にもコンティンジェンシー理論の影響は強く顕在化している。<sup>37)</sup>

基本的な真理、すなわち一定の時期に真実

であると信じられているものであり、2つ以上の変数、通常は独立変数と従属変数の間の関係を説明するものである。また、何が生起するかを説明する記述的なものであるか、あるいは人が何をすべきかを示す規範的なものであるかもしれない。規範的なものである場合には、能率のような何らかの価値尺度を反映し、したがって価値判断を前提とするものである。

ここでも基本的真理という言葉は依然として用いられているが、原則の適用される時間的範囲が意識され、しかも「独立変数と従属変数の間の関係を説明する」というようにコンティンジェンシー理論の主張をその枠組に取り込もうという傾向が明らかである。



管理過程論のような一般理論とコンティンジェンシー理論との関係について、Wren は次のように述べている。<sup>38)</sup>

コンティンジェンシー理論というよりもコンティンジェンシー・アプローチというべきなのかもしれないが、その将来についての憶測は自由である。このアプローチはもともと普遍主義者に対する反論として形成されたものであるが、将来このアプローチが発展して、これがコンティンジェンシーの理論家たちに、いくつかの類似した状況に対して〈普遍的な〉処方箋を書かせるようになるだろうか。そうなるとすれば、かつての管理論の論者たちは、あらゆる時代に関して普遍的なのではなく、〈彼らの〉時代とその当時の状況に関して普遍主義的であったということが認識されよう。しかし、もしそうならない場合、すなわち、同じような処方箋が書かれない場合には、コンティンジェンシー〈理論〉は理論として成り立たず、すべては状況次第となる。

あらゆる状況に適用可能な唯一最善の方法の存在を否定し、有効な管理や組織化は状況によって異なることを主張するコンティンジェンシー理論に対して、管理過程論はコンティンジェンシー理論の発想をその枠組のなかに取り込むことで対応しようとしたのである。すなわち、基本的真理であったはずの原則を特定の時期と特定の状況について有効なものとするすることで、コンティンジェンシー理論との整合性を確保しようとしたのである。原則を基本的な真理で理論を構成する主要な要素として位置づけることで、Fayol が原則から排除した厳密性を回復したかに見えた管理過程論は、その適用範囲を限定するというかたちで原則を変容させるに至るのである。

そして、O'Donnelle の没後、Koontz=Weihrich という著者名で出版された『経営管理』第9版には、「すべての学派やアプローチから有用かつ適切な知識を管理に統合する」ことが主張されている。<sup>39)</sup> 同じように Terry も、その主著『経営管理の諸原則』の第7版のなかで自らの立場を修正的管理過程学派 (modified management pro-

cess school) と規定することにより、他の理論を管理過程論の枠組に取り込むことで管理過程論の存続を図ろうとした。<sup>40)</sup>

しかし、Fayol が管理職能を構成する諸要素として位置づけた諸活動を過程として捉えながらも、その過程に多様な知識や諸理論を整理する枠組としての性格を明確に付与することで、管理過程論は現実の管理活動を記述するものとしての過程がもつダイナミズムを失なうことになる。ここで、Fayol の理論が備えていた管理教育を意識した理論という性格が、管理過程論の展開に色濃く顕在化することにもなる。管理過程論は研究アプローチとしての影響力を失なっても、その書物は版を重ねて管理教育のためのテキストとして高い評価を受けている。<sup>41)</sup> それは、管理を複数の明確な活動から構成される過程として捉え、そこで従うべき諸原則を提示するという鮮かな理論形態をもつとともに、展開につれてのコンティンジェンシー理論の取り込みに見られるように、「すべての学派やアプローチから有用かつ適切な知識を管理に統合する」ことができそうな包括的な枠組をもつことによるものであろう。しかし、管理過程論はこのような展開のなかで、新たな知識を生成するのではなく多様な知識を整理する枠組を維持するだけの、言いかえれば管理のテキストを生み出すだけの存在としての性格を強めることになる。テキスト作成のための枠組では変化に富む現実から容易に遊離し、Mintzberg が行なったような批判を招くことにもなるであろう。皮肉なことだが、Fayol の理論には妥当しにくかった3つの批判が、より精緻な理論化が図られたかにみえる管理過程論に対しては意味をもってくるのである。しかし、管理活動を含めた組織現象を過程として捉える発想自体には、将来の展開への可能性が残されている。「すべての事実の流れる」のであるから。

#### IV 結

##### —— 意味形成の過程と意味解体の過程 ——

Whitehead は「過程」について次のように述べている。<sup>42)</sup>

巨視的な過程と微視的な過程という二種の

過程が存在する。巨視的な過程は、達成された現実から達成しつつある現実への移行である。一方、微視的な過程は、単にリアルにすぎないところの諸条件を確定的な現実へと転換すること conversion である。前の過程は、「現実的」actual なものから「単にリアルにすぎない」merely real ものへの移行を生み出し、後の過程は、リアルなものから現実的なものへの成長 growth を生み出す。前の過程は作用因的であり、後の過程は目的論的である。未来は、現実的であることなしに単にリアルにすぎないのだが、過去は、諸現実の一つの結合体 a nexus of actualities である。諸現実、それらのリアルな発生の諸相 real genetic phase によって構成されている。現在というものは、リアルであること reality が現実になる目的論的過程の直接性なのである。巨視的な過程は、リアルに達成を統轄している諸条件を提供し、微視的な過程は、現実的に達成される目標を提供する。

Whitehead が識別したのは、方向性の異なる二種類の過程である。巨視的な過程とは、達成された現実から達成しつつある現実への移行、すなわちアクチュアル (actual) なものから単にリアル (real) にすぎないものへの移行の過程である。これに対し微視的な過程とは、リアルにすぎない諸条件を確定的な現実へと転換する過程、すなわちリアルなものからアクチュアルなものへの成長の過程である。英語の actual と real は類似した意味をもつが、実際に事象が生起しているのがアクチュアルであり、事象を生成すべく潜在的ないし顕在的に傾向が存在するのがリアルであるという。<sup>43)</sup>

例えば、Simon はある広範なパターンのなかに行動を統合するメカニズム (the mechanisms that brings about the integration of behavior in a broad pattern) という概念を提起しているが、この広範なパターンの設定、すなわち現実の行動をそれに向けて統合すべきパターンの設定は巨視的過程によるものであり、設定された広範なパターンのなかに行動を位置づけていきパターンの実体化を図るのは微視的過程と言えるであろう。

う。<sup>44)</sup> 行動が統合されるべき広範なパターンとはその行動の意味を示す。したがって、このパターン設定は行動の意味を形成することであり、巨視的な過程とは意味形成の過程でもある。また、すでに設定された広範なパターンに行動を統合させるべく位置づけていくのは、広範なパターンによって諸行動の意味を規定していくことであり、意味の定着化である。したがって、微視的な過程とは意味の定着の過程でもある。この意味形成と意味定着について一般化して論じておこう。

すでに別の機会に論じているように、Polanyi の暗黙知の理論にもとづけば対象をめぐる意味の世界は重層的な世界として捉えることができる。<sup>45)</sup> Polanyi はまず対象を把握する感知として焦点的感知 (focal awareness) と全体従属的感知 (subsidiary awareness) を識別する。<sup>46)</sup> 人間が対象をそれ自体として完結的に感知するのが焦点的感知であり、対象を部分ないし細目 (particular) とするような包括的全体 (comprehensive entity)、すなわち上位の原理のなかで、どのように位置づけられて役割を果たすのかに注目して感知するのが全体従属的感知である。Polanyi は、人間が対象を全体従属的に感知することによって対象を部分ないし細目とする包括的全体を設定し、このとき対象の意味はこの包括的全体にあると指摘する。<sup>47)</sup> これは、手がかりとしての諸細目を暗黙的に統合して包括的全体という意味を形成する暗黙知の構図である。このような諸細目から包括的全体へという認識主体による二層関係の設定は、二層完結的なものではなく、可能性として層が無限に積み重なっているかもしれないなかで、認識主体の注目により現出する二層関係なのである。

認識主体の注目により、重層的な意味の世界のなかであるレベルが全体従属的に感知されて部分ないし細目となり、そのひとつ上位のレベルが包括的全体、すなわちその部分ないし細目の意味となる。下位のレベルに対してそのひとつ上位のレベルが意味となるのであるが、この意味となるレベルも認識主体の注目の仕方によって全体従属的に感知されると、さらにそのひとつ上位レベルにその意味としての包括的全体が設定され、この新たな二層関係のなかでは下位レベルに位置づけられることになる。また逆に、部分ないし細目であっ

たものも認識主体の注目の仕方によっては、さらにその下位レベルに対する包括的全体、すなわち意味となることもある。

下位レベルとしての諸細目を暗黙的に統合してそのひとつ上位レベルに包括的全体、すなわち意味を形成する動きは、下位レベルに依拠するだけで実現するものではなく、そこには認識主体である人間の主体的な関与の形態としてのイメージーションと直観が作用する。Polanyi は、下位レベルとしての諸細目に依拠しつつ、認識主体のイメージーションと直観にもとづく暗黙的統合により上位レベルを形成する過程を創発（emergence）と呼ぶ。<sup>48)</sup> したがって、上位レベルの包括的全体にはそれを下位レベルに分解すると消失してしまう特性が存在することになる。すなわち、意味階層を下方へたどっていく過程では、創発により形成された意味が失なわれていくことになる。意味階層を上方へと進む過程は創発による意味形成の過程であり、意味階層を下方へたどる過程は意味解体の過程として捉えることができる。

このような意味形成と意味解体のダイナミズムを Simon の階層的な目的体系を例にとって検討してみよう。Simon は目的体系の階層性について次のような具体例を示している。<sup>49)</sup>

歩行者は歩くために彼の足の筋肉を収縮させる。彼は、彼の行き先へ向かうために歩く。彼が彼の行き先である郵便箱へいくのは、手紙を出すためである。彼が手紙を出すのは、他の人にある情報を伝えるためである、等々。それぞれの決定は、目標の選択とそれに適する行動を含んでいる。

この例を階層的に捉えれば、下位レベルから、足の筋肉を収縮させる——歩く——郵便ポストへ向かう——手紙を出す——他のある人に情報を伝達する、ということになる。足の筋肉を収縮させるという下位レベルから創発によりその意味となる歩くという上位レベルが形成されるわけであるが、足の筋肉の収縮に依拠しつつ主体の関与により形成される上位レベルは跳躍にも座ることにもなる可能性があり、そこには上位レベルの形成、すなわち意味形成の多様性が存在するはずで

ある。これは他のレベル、例えば歩くという下位レベルから郵便ポストへ向かうという上位レベルの形成についても妥当する。歩くことに依拠しつつ主体の関与が作用すれば、駅へ行く、あるいは本屋へ行くなど多様な上位レベルが形成される可能性がある。意味階層を上方へたどる過程、すなわち意味形成の過程は多様性を孕んでいる。

逆に、例えば郵便ポストへ向かうという上位レベルから歩くという下位レベルに注目の焦点を移行させると、郵便ポストへ向かうという歩くことの意味は消失し、そこに存在する意味は歩くという筋肉を収縮させることの意味である。これは他のレベルについても同様であり、本来、意味階層を下方へたどる過程は意味を解体していく過程なのである。

しかし、Simon の階層的な目的体系を示す例では、意味形成の多様性と意味解体が行動に顕在化しているわけではない。それは、Simon の理論の重要な要素である「目的の先行性」による。<sup>50)</sup> 上位レベルが目的として所与であるために、下位レベルは目的達成の手段として規定されることになる。上位レベルが既定の存在であるから意味形成の多様性は考察の対象から排除されている。したがって、Simon の階層的な目的体系におけるダイナミズムは階層を下方へたどる過程にあるが、それは、目的の先行性により意味が確定されているために目的達成の過程となり、意味解体の過程とはならず意味が行動に浸透していく意味定着の過程となる。

では管理過程論の場合はどうであろうか。Kooztz, O'Donnelle=Wehrich は、管理過程を構成する諸職能の関係について次のように述べている。<sup>51)</sup>

組織化、人員配置、指揮、統制に関する管理活動は企業の諸目標の達成を支援すべく設計されているので、計画化は論理的に他のすべての管理職能の実施に先行するものである。

すべての職能が実行に際して1つの行動体系としてかみ合わなければならないが、計画化はすべての集団的努力に必要な諸目標を設定するという点で特別なものである。

ここで重要なのは、計画化が諸目標の設定を含み、他の諸機能に先行するという点である。また、計画化自体も Koontz, O'Donnelle=Wehrich によれば次のように捉えられている。<sup>52)</sup>

計画化の本質的な性格は計画化の次の4つの主要な局面により際立たせることができる。すなわち目的と目標への貢献、計画化の先行性、計画化の浸透、計画化の能率である。

計画化の主要な局面のひとつに目的と目標への貢献があるように、計画化の過程のなかでも目的の設定が先行するのである。したがって、管理過程論における管理過程とは意味定着の過程である。

Barnard は、管理過程で用いられる手段について相当程度まで論理的に決定された具体的行為であるが、組織や管理活動に関連する全体状況を感じ得ること (sensing) が非常に重要であり、この全体の感得という行為は科学というよりもアートの性格を備えた非論理的なものであると指摘している。<sup>53)</sup> この全体状況を感じ得る非論理的過程は、対象に意味を付与する意味形成の過程であり、この過程が管理過程論では考察の対象から排除されているのである。管理過程論の管理過程とは、Whitehead の微視的過程であり、Barnard の論理的過程であり、意味階層との関連で言えば、本来意味解体の過程となるべき性格のものが目的の先行性により意味定着の過程となったものである。

Whitehead は「すべての事物は流れる」と指摘したが、管理過程論の「過程」では組織現象のすべての事物の流れを捉えることはできない。もうひとつの過程、すなわち Whitehead が巨視的過程と呼び、Barnard が非論理的過程と名づけた意味形成の過程も理論構築の視野に入れられなければならないであろう。

#### <注>

- 1) Whitehead, A.N., *Process and Reality : An Essay in Cosmology*, corrected ed. (Griffin, D.R. and Sherburne, D.W. eds.) The Free Press, 1978, p.208 (平林康之訳『過程と実在 : コスモロジーへの試論』みすず書房, 1981,

p.307).

- 2) *Ibid.*, pp.208-215 (邦訳, pp.308-318).
- 3) Koontz, H., O'Donnelle, C. and Wehrich, H., *Management*, 7th ed., McGraw-Hill, 1980, p.xxii.
- 4) Simon, H. A., *Administrative Behavior : A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, 3rd ed., Expanded with new Introduction, The Free Press, 1976, p.20 (松田武彦・高柳暁・二村敏子訳『経営行動 : 経営組織における意思決定プロセスの研究』ダイヤモンド社, 1989, p.20).
- 5) *Ibid.*, p.26 (邦訳, p.32).
- 6) *Ibid.*, p.22 (邦訳, p.27).
- 7) *Ibid.*, p.22 (邦訳, p.27).
- 8) *Ibid.*, pp.35-36 (邦訳, p.43).
- 9) Lawrence, P. R. and Lorsch, J. W., *Organization and Environment : Managing Differentiation and Integration*, Harvard University Press, 1967, pp. 2-3 (吉田博訳『組織の条件適応論 : コンティンジェンシー・セオリー』産業能率短期大学出版部, 1977, p.3)
- 10) *Ibid.*, p.168 (邦訳, p.202).
- 11) Mintzberg, H., *Mintzberg on Management*, The Free Press, 1989, p.9 (北野利信訳『人間感覚のマネジメント』ダイヤモンド社, 1991, pp.10-11).
- 12) Koontz, H., O'Donnelle, C. and Wehrich, H., *op.cit.*, 1980, p.3.
- 13) Simon, H. A., *op.cit.*, 1976, p.35 (邦訳, p.43).
- 14) Fayol, H., *Administration Industrielle et Générale : Prévoyance, organisation, Commandement, Coordination, Contrôle*, Dunod, 1966 (Nouveau Tirage), p.36 (佐々木恒男訳『産業ならびに一般の管理』未来社, 1972, p.62).
- 15) *Ibid.*, 頁数の表示なし (邦訳, p.13).
- 16) *Ibid.*, pp.4-5 (邦訳, pp.20-22).
- 17) *Ibid.*, pp.14-17 (邦訳, pp.34-38).
- 18) *Ibid.*, pp.1-2 (邦訳, p.17).
- 19) *Ibid.*, p.5 (邦訳, p.21).
- 20) *Ibid.*, pp.4-5 (邦訳, pp.20-22).
- 21) *Ibid.*, pp.48-137 (邦訳, pp.77-187).

- 22) *Ibid.*, p.19 (邦訳, p.41).
- 23) *Ibid.*, p.19 (邦訳, p.41).
- 24) *Ibid.*, p.20 (邦訳, pp.41-42).
- 25) *Ibid.*, p.20 (邦訳, p.42).
- 26) Simon, H. A., *op.cit.*, 1976, pp.35-36 (邦訳, p.43).
- 27) Fayol, H., *op.cit.*, 1966, p.15 (邦訳, p.35).
- 28) *Ibid.*, p.17 (邦訳, p.38).
- 29) Wren, D. A., *The Evolution of Management Thought*, 2nd ed., John Wiley & Sons, 1979, p.439 (車戸實監訳『現代経営管理思想：その進化の系譜(下)』マグローヒル好学社, 1982, p.527).
- 30) Terry, G., *Principles of Management*, Irwin, 1953.
- 31) Terry, G., *Principles of Management*, 2nd ed., Irwin, 1956.
- 32) Newman, W. H., *Administrative Action : The Techniques of Organization and Management*, Prentice-Hall, 1951.
- 33) Koontz, H. and O'Donnelle, C., *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*, McGraw-Hill, 1955.
- 34) *Ibid.*, p.vi.
- 35) Koontz, H. and O'Donnelle, C., *Management : A Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions*, 6th ed., McGraw-Hill, 1976.
- 36) Koontz, H., O'Donnelle, C. and Weirich, H., *op.cit.*, 1980.
- 37) *Ibid.*, p.G-13.
- 38) Wren, D. A., *op.cit.*, 1979, pp.466-467 (邦訳, p.557).
- 39) Koontz, H. and Weihrich, H., *Management*, 9th ed., McGraw-Hill, 1988, p.50.
- 40) Terry, G., *Principles of Management*, 7th ed., Irwin, 1977.
- 41) 例えば, Bluedorn, A. C., "Resources for the Introductory Management Course," *Academy of Management Review*, Vol.11, No. 3, 1986.
- 42) Whitehead, A. N., *op.cit.*, 1978, p.214 (邦訳, p.317).
- 43) Bhaskar, R., *A Realist Theory of Science*, Harvester, 1978.
- 44) Simon, H. A., *op.cit.*, 1976, p.94 (邦訳, p.119).
- 45) 暗黙知の理論にもとづく意味の世界の構成については、次の文献を参照されたい。  
・稲垣保弘「組織シンボリズムと暗黙知：意味の世界の理論化へ向けて」法政大学経営学会『経営志林』第29巻第4号, 1993, pp.39-49.  
・稲垣保弘「バーナード理論と暗黙知」法政大学経営学会『経営志林』第30巻第4号, 1994, pp.51-61.
- 46) Polanyi, M., *Personal Knowledge : Towards a Post-Critical Philosophy*, The University of Chicago Press, 1962, pp.55-57.
- 47) Polanyi, M., *The Tacit Dimension*, Peter Smith, 1966, p.12 (佐藤敬三訳『暗黙知の次元：言語から非言語へ』紀伊國屋書店, 1983, p.26).
- 48) *Ibid.*, p.45 (邦訳, p.72).
- 49) Simon, H. A., *op.cit.*, 1976, p.4 (邦訳, p.7).
- 50) *Ibid.*, pp.48-50 (邦訳, pp.60-61).
- 51) Koontz, H., O'Donnelle, C. and Weihrich, H., *op.cit.*, 1980, p.157-158.
- 52) *Ibid.*, p.157.
- 53) Barnard, C. I., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938, p.235 (山本安次郎・田杉競・飯野春樹『経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968, p.245).